研究ノート

地域発ECベンチャーの可能性
— 株式会社アラタナ —

桐　畑　哲　也

目　　次

Ⅰ　初めに－本事例研究の目的－

株式会社アラタナ（以下，アラタナと略す）は，2007年5月1日，濵渦伸次社長が，学生時代の同級生であり，同社，穂滿一成専務と共同で，宮崎市に設立した企業である（図表1参照）。「ネットショップの『今』と『未来』をアツくする」を企業理念に，「宮崎に1000人の雇用をつくる」を経営理念として，電子商取引（Electric Commerce：以下，ECと略す）[1)]を事業領域とし，ネットショップ制作，運営代行，撮影代行，ネットショップ関連アプリケーション提供を行うベンチャーである。創業当初からの「宮崎に1000人の雇用をつくる」との経営理念について，濵渦社長は，「ボランティアや地域貢献が第一の目的ではない。自分たちが面白いと思うサービスを創り，世界にインパクトを与えることで，結果として雇用が生まれ，最終的に地域貢献につながるということを目指す（立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム2013講演より）」と説明する。

1）経済産業省編（2013）は，電子商取引（Electric Commerce：以下，ECと略す）について「受発注がコンピューターネットワークシステム上で行われることを要件としている。したがって，見積のみがコンピューターネットワークシステム上で行われ，受発注指示が人による口頭，書面，電話，FAX等を介して行われるような取引は，（中略）ECに含めない。また，Eメール（またはその添付ファイル）による受発注のうち，定型フォーマットによらないものは，ECに含めない」とする。

本事例研究は，アラタナの事業，組織，新規事業，地域密着事業開発，及び，資本政策等を概観した上で，経営理念としての地域への雇用創出に着目し，地域発 EC ベンチャーの可能性について論じる。

Ⅱ　株式会社アラタナの事業及び組織

1　事業領域

図表 2 は，我が国のビジネストゥコンシューマー（Business to Consumer : 以下，BtoC と略す）EC 市場規模の推移を示している[2)]。それによると，アラタナ創業翌年の 2008 年は，6 兆 890 億円，2009 年，6 兆 6969 億円，2010 年，7 兆 7880 億円，2011 年，8 兆 4590 億円，2012 年には，9 兆 5130 億円に達する。2008 年から，2012 年の 4 年間で，56% という伸びを示す。また，経済産業省編（2013）によると，広義のビジネストゥビジネス（Business to Business : 以下，BtoB と略す）EC 市場規模は，2012 年で，262 兆 540 億円に上るとされる[3)]。アラタナの事業領域である EC 市場は，巨大，且つ，成長ポテンシャルの高い市場である。

2　主力事業

アラタナは，「EC の環境・メディアの変化」及び「未来を見据えたサービスの展開」の 2 つの軸で，自らの事業を分類する（図表 3 参照）。「未来を見据えたサービスの展開」は，「今の課題を解決してネットショップの成功を支える」とのレベルから，「未来に先回りして，将来的な変化を顧客のチャンスに繋げる」とのレベルまで，顧客の現状及び潜在的ニーズに応じて，技術とサービスを提供するとしている。

顧客の「現状の課題を根本的に解決する事業」としては，「CAGOLAB.」事業がある。「CAGOLAB.」事業は，ネットショップのデザイン・システム構築，運用，SEO（Search Engine Optimization : 以下 SEO と略す）対策等，ワンストップでサポートするサービスで，海

2）経済産業省編（2013）は，ビジネストゥコンシューマー（Business to Consumer : 以下，BtoC と略す）EC 市場について「企業と消費者間での EC による取引金額とする。ここでの消費者への販売とは家計が費用を負担するものを指し，消費財であっても個人事業者の事業用途の物品購入は原則として含めない」とする。

3）経済産業省編（2013）は，ビジネストゥビジネス（Business to Business : 以下，BtoB と略す）EC 市場について「企業間または企業と政府（中央官庁及び地方公共団体）間で，狭義または広義の EC を利用して受発注を行った財・サービスの取引金額」と定義する。その上で，狭義の BtoB-EC について，「『インターネット技術を用いたコンピューターネットワークシステム』を介して商取引が行われ，かつその成約金額が捕捉されるもの。ここでの商取引とは「経済主体間で財の商業的移転に関わる受発注者間の物品，サービス，情報，金銭の交換」をいう。『インターネット技術』とは TCP/IP プロトコルを利用した技術を指しており，公衆回線上のインターネットの他，エクストラネット，インターネット VPN，IP-VPN 等が含まれる」，また，広義の BtoB-EC について「狭義の BtoB-EC に加えて，VAN・専用回線，TCP/IP プロトコルを利用していない従来型 ED が含まれる」としている。

外ブランドや大手食品メーカーの直販サイト等，800 サイトを超える構築実績を有する[4)]。「CAGOLAB.」事業は，ネットショップの成長に合わせてカスタマイズができる拡張性，ネットショップの口コミを促進するソーシャル機能，新しいデバイスへの対応等が特徴とされ[5)]，アラタナの主力事業となっている。

「SketchPage」事業は，顧客の「サイト制作の課題を解決する」事業として位置づけられ，ネットショップ運営に必要な，商品ページ作成・バナー作成等のデザイン業務を，簡単に作成できるツールで，2000 社の使用実績を有する[6)]。アラタナにおいて「CAGOLAB.」事業に次ぐ事業規模となっている[7)]。

ソーシャルコマース（Social Commerce）[8)] 領域において，「ソーシャルの運営を模索する」事業とされるのが，「Zeeble」事業である。「Zeeble」事業は，Facebook マーケティング支援プラットフォームで，投稿，解析，ページ作成，キャンペーンという，Facebook を運営するにあたり，担当者が日々行う仕事をサポートするツールである。複数の仕事をひとつの管理画面から集中的に行うことができる点が特徴とされる[9)]。

3　経営陣及び組織体制

(1) 経営陣

アラタナの濵渦伸次社長は，昭和 58 年 7 月 21 日生れ，宮崎県宮崎市出身で，2004 年 3 月，国立都城工業高等専門学校電気工学科卒業し，同年 4 月株式会社リコーに入社している。しかし，3 ヶ月後に退職，故郷である宮崎に戻り，カフェ・バーを開業するが半年で倒産した経歴を持つ。倒産後は，借金を返済するために，WEB の制作やカメラマン，アパレルショップのアルバイト等の仕事を兼務した。借金を返済し終えた 2007 年に，現在のアラタナを設立するに至る。特に，「前職でアパレルショップの店員として，ネットショップを任されていたというのが，アラタナ創業につながった（立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム 2013 講演より）」という。

4）2013 年 9 月現在。

5）「CAGOLAB.」事業ホームページ（http://www.cagolab.jp/）を参照。

6）2013 年 9 月現在。

7）「SketchPage」事業ホームページ（http://sketchpage.jp/）を参照。

8）ソーシャルコマース（Social Commerce）について，経済産業省（2013）は「広義には商取引の一連の流れの中でソーシャルメディアを活用することを指し，狭義にはソーシャルメディア上で EC を行うことを指す場合もある。例えば，Facebook 上で決済まで行う「F コマース」と呼ばれるような仕組みである」とした上で，ソーシャルコマースのもたらす効果として，「ソーシャルメディアの機能を通じて，より認知・興味が促進されること，より的確な比較・検討が可能となること，またその場ですぐに購入まで行えること，つまり購買プロセスの加速化が考えられる。消費者にとっては，より自分の嗜好に合致したものを手に入れやすくなるために購買満足度が向上し，事業者にとっては販売機会が増大することが期待される」と指摘する。

9）「Zeeble」事業ホームページ（http://www.zeeble.biz/）を参照。

濵渦社長によると,「カフェ・バーの経営は，事務所，店舗等に過大なコストをかける等，失敗すべくしての失敗であった。ただ，この経験が，アラタナの経営に生きている（立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム2013講演より）」という。また,「子供のころから，事業を考えることに関心が高く，高専時代には，インターネットを活用して，宮崎の地酒を販売したりした（立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム2013講演より）」という。

穂滿一成専務取締役，最高技術責任者は，昭和58年4月6日生れ，宮崎県都城市出身で，濵渦社長と同じく，2004年3月，国立都城工業高等専門学校電気工学科卒業した。同年，株式会社システムナインに入社，システム部に配属され，主にWEBサイト制作，サーバー構築，システム設計等に携わった。酪農の納乳システム構築，ガス料金入金確認システムサーバーの管理，メルマガシステム構築，屋外大型テレビ，屋内大型テレビ，屋内プラズマディスプレイと映像送出システムとの表示連携のシステム制御，EDIUSによる動画編集等，幅広い業務を担当した。2007年，株式会社システムナインを退社し，株式会社アラタナの設立に参画している。

(2) 組織体制

株式会社アラタナは，社員81人，アルバイト4人（週労働時間20時間以上1名，30時間以上4人)，契約社員4人（全員30時間以上）の89人，取締役4人，執行役員2人，課長級10人，係長級7人との構成となっている[10)]。男女比では，男性62人，女性32人，外国国籍の社員が，2名在籍している（株式会社アラタナ編, 2013A）[11)]。中途採用が多い傾向にあるIT業界の中でアラタナでは，毎年5から6名程の新卒者を採用するなど，新卒採用に力を入れている。

株式会社アラタナは，濵渦伸次代表取締役をトップに，穂滿一成専務取締役，山本稔取締役，井上宗寛取締役，松野真一取締役の専務1人，取締役4人の経営陣のもと,「管理本部」「営業本部」「サポート部」「サービス開発部」「インフラ」「新規事業開発」の6部体制となっている。管理部門については，事業規模の増加に伴い，体制を強化し，公認会計士の資格を持つ人材を採用する等，財務戦略や人事制度のブラッシュアップ急ぐ。また，サービス開発部の責任者には，創業メンバーの穂滿専務を配置すると共に，新規事業開発の責任者は，濵渦社長が自ら担当する等，新規事業開発に特に注力している（株式会社アラタナ編，2013B)。

Ⅲ　株式会社アラタナの新規事業開発，地域密着事業と資本政策

1　創業期－事業開発と首都圏での新規顧客開拓－

濵渦社長が，自宅兼にオフィスで創業して3か月後の2007年7月，現在の主力事業である

10）2013年9月末，現在
11）2013年9月末，現在

「CAGOLAB.」のプレ提供を行った。「CAGOLAB.」事業は，ネットショップ構築パッケージで，スタート当初は，宮崎市内の顧客を主な対象としていた。翌月の 8 月，オープンソースの EC 向けコンテンツマネージメントシステムである EC-CUBE[12)] をベースに「CAGOLAB.」を正式リリースした。初期費用は 0 円，月額 3 プラン（5800 円，9800 円，15800 円＋ロイヤリティ）というシンプルな価格構成とした。また，「CAGOLAB.」を正式リリースと同時に，当時としては，最安値の 1 カット 315 円という撮影代行サービスを提供した（株式会社アラタナ編，2013C)。翌年の 2008 年 1 月には，ネットショップ運営代行，ネットショップ関連アプリケーション提供などの事業を開始し，ネットショップのデザイン・システム構築だけにとどまらず，例えば，アパレル関連等の顧客向けに，自前のスタジオ，モデル等準備し，商品試着の写真撮影を行う等の事業にも力を入れた。このネットショップのデザイン，システム構築，運用支援は，濵渦社長の前職でのネットショップ運営アルバイトでの経験をベースとして，当初は，手さぐりの事業スタートであったという（立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム 2013 講演より)。濵渦社長によると，「CAGOLAB.」事業は，景気動向に左右されずコンスタントに月 20 程度の新規顧客を獲得し続けており，現在，売り上げの 70% 程度を占める主力事業に成長した。2008 年 6 月には，バージョン 2，同年 10 月には，東京ビックサイトの IT Pro EXPO に出展した他，2009 年 7 月には，バージョン 3 をリリースした他，2011 年には，スマートフォンに対応，2013 年 7 月には，バージョン 4 をリリースさせる等，バージョンアップ及び新たなデバイスへの対応にも力を入れている。

主力事業である「CAGOLAB.」事業の傍ら，アラタナは，様々な新事業の取り組みを行う。2008 年 2 月には，有限会社セルグッズ，有限会社枝元商店，有限会社川野海産と共同で，合同会社みやざき便 .com を設立し，4 社が本当に良いと感じた宮崎の味だけを取扱い，全国の顧客に宅配する事業である。合同会社みやざき便 .com によると，「みやざき便 .com は，ネット通販で販路を拡大する事を目的としていません。大幅な値引きや価格競争は行わず，宮崎の生産者を守り，安全で高品質な“食”を作るーこれが私達の使命です。また，宮崎の味を知ってもらうことで，宮崎という地，文化に興味をもってもらいたいという想いがあります。温暖な気候，自然，人・・・みやざき便を通じて，より多くの皆様に“宮崎ファン”になってもらう事が，私共のこの上ない喜びなのです」としている[13)]。アラタナの「宮崎に 1000 人の雇用をつくる」を経営理念が，創業初期段階の事業展開からも伺える。

また，2008 年 10 月には，「CAGOLAB.」事業の顧客はもとより，より幅広く EC 向けオープンソースである EC-CUBE を普及させること等を目的として，EC-CUBE の学校を開校すると共に，同社自身が，EC-CUBE のインテグレートパートナー制度で，プラチナパートナー

12）株式会社ロックオンが開発運営。EC-CUBE のホームページ（http://www.ec-cube.net/）参照。

13）合同会社みやざき便 .com（http://www.miyazakibin.com/company.html）を参照。

に認定された[14]

アラタナは，新規顧客の開拓にも力を入れる。2007 年 12 月の 1,000 万円への資本増強，2010 年 2 月の 3,000 万円への資本増強に続き，2010 年 7 月には，チャレンジ九州・中小企業がんばれファンドを引受先として，3,150 万円の第三者割当増資を受け，首都圏における新規事務所設置等，首都圏の顧客基盤強化を図った。2010 年 10 月，東京事務所を開設し，濵渦社長自ら，東京と宮崎を頻繁に行き来する等，顧客開拓に注力した。しかし，開設から 2 年経過した 2012 年 12 月には，首都圏の顧客開拓の拠点となっていた東京事務所を完全に閉鎖する。濵渦社長によると，アラタナのビジネスモデルにおいて，首都圏に営業拠点を置く必要がないことが分かったためという。

2　成長期ーソーシャルコマースにおける新事業開拓と EC サイト事業への参入ー

EC におけるソーシャルコマースの将来性を見据え，Facebook 等ソーシャルコマース関連のビジネスにも注力する。2011 年 3 月には，Social Ad & Commerce Technology Fund，みやざき太陽チャレンジファンド，GMO ペイメントゲートウェイを引受先とした総額 6,195 万円の第三者割当増資を行う。増資に先立つ 2010 年 12 月には，国内で初のリリースとなる Facebook 等ソーシャルネットワーク上でネットショップを開設できるアプリケーションソフト「SocilaGateWay」サービスの提供を開始した。翌月の 2011 年 1 月には，「SocialGateWay」アプリのフリー版とプロ版のサービス提供を開始した。同 6 月には，Facebook 内で完結するバーションを公開，さらに，8 月には，Mixi 対応版の提供を開始した。しかし，国内初の取り組みであった「SocilaGateWay」事業は，結果的に縮小することとなった。これについて，濵渦社長は「Facebook 内のネットショップ等の需要が予想に反して伸び悩んだため」と理由を説明する。新規事業への取り組みは，濵渦社長自身が，責任者として進めており，「予想通りにいかないことは，新規事業につきもの。これがベンチャーの事業で，失敗を次につなげることが重要」と述べる。「SocilaGateWay」事業における経験をもとに，2012 年 6 月には，Facebook マーケティング支援プラットフォーム「Zeeble」サービスの提供を開始した。

「CAGOLAB.」事業に次ぐ新規事業を模索する中で，この時期，現在「CAGOLAB.」事業に次ぐ主力事業に成長している「SketchPage」事業をスタートさせている。「SketchPage」は，ネットショップ運営に必要な，商品ページ作成・バナー作成等のデザイン業務を簡単に作成できるツールである。2011 年 6 月に，ベータ版サービスの提供を開始，2012 年 4 月より，楽天及び Yahoo など主要 EC モール向けパッケージ提供を開始した。濵渦社長によると，「SketchPage」の顧客は，2013 年 4 月には 1000 店，2013 年 9 月末では，2,000 店を超える

14）EC-CUBE の学校のホームページ（http://www.eccube-school.jp）を参照。

という。

この時期，2011年10月には，新オフィスが完成し，移転すると共に，同年12月には，福岡事務所，アラタナ研究所を開設した。2012年3月には，ベンチャーキャピタル，ジャフコを引受先とした1億円の第三者割当増資を実施し，業務の拡大を図った。

2013年9月には，総額5億円を超える増資に踏み切る（株式会社アラタナ，2013D）。その目的は，ECサイト事業へ参入するためである。ECサイト事業参入に際しては，2013年10月，情報発信，スタイル提案型ウェブサイト「honeyee.com」及び「.fatale」の企画運営を手掛ける株式会社ハニカム[15)]をグループ化し，メディア×eコマース事業を念頭に，ECサイトとメディアとの融合を図ることで，既存のECサイトとの差別化を図る方針である。

リブセンスからの投資2,000万円をはじめ,既存株主である株式会社ジャフコ（ジャフコ・スーパーV3共有投資事業有限責任組合），みずほキャピタル株式会社（みずほキャピタル第3号投資事業有限責任組合），GMO VenturePartners株式会社（Social Ad & Commerce Technologyファンド投資事業組合），及び，株式会社NTTドコモ・ベンチャーズ（ドコモ・イノベーションファンド投資事業組合）から総額5億4,992万円というこれまでで最大の資金調達である。

また，同年，2013年10月には，地元活性化に向けた取組み草野球イベント企画開催サービスである「すごい草野球」を始めた[16)]。「すごい草野球」プロジェクトは，「野球が好きなメンバーとランチを一緒にしながらの冗談から始まったプロジェクト」といい，アラタナが本社を置く宮崎県は，「プロ野球球団をはじめ，WBCキャンプ地にも利用されるほどの環境の良さが売りで，キャンプシーズンには毎年3万人以上の観光客が訪れる。そんなスポーツランドみやざきで，プロ野球選手とまったく同じ環境を一般の方々に楽しんでもらえるよう準備した。今まで体験した事のない草野球を通して，もっと宮崎県を知って頂きたい。アラタナはそういう思いで「すごい草野球」をスタートします」としている。

濵渦社長によると，アラタナは，こうした地域密着事業，新規事業開発，提携，既存事業の強化等により，2015年度を目途に，株式公開を目指したいとしている。

Ⅳ　経営理念としての地域における雇用創出

1　事業拠点

アラタナは，「宮崎に1000人の雇用をつくる」を経営理念とする。この経営理念は，濵渦社長自身の実体験に根差す。濵渦社長によると，母校である国立都城工業高等専門学校は，卒業後，同級生や仲間の多くが，宮崎県外のメーカー等に就職する。濵渦社長自身も，宮崎県外の企業に就職した後，故郷・宮崎に戻り，起業家としての事業に取り組むこととなった。宮崎

15）株式会社ハニカムのホームページ（http://fatale.honeyee.com/）を参照。

16）「すごい草野球」のホームページ（http://www.aratana.jp/sugoibaseball/）を参照。

県外に就職した人材の雇用の受け皿としたいという思いを創業時から持っていたという（立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム 2013 講演より）。アラタナにおける創業の地，宮崎へのこだわりには，第 1 に，創業者の地域へのこだわりがある。

第 2 に，事業所の賃料，平均賃金等，会社を経営する上での宮崎県におけるビジネスコストの低さ，また，通勤時間の短さや豊かな自然等，雇用者に提供できる生活の質があろう。「社員の多くが，自転車などで通勤し，オフィスの賃料は，東京の数分の一（立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム 2013 講演より）」と濵渦社長は説明する。

最後に，EC の事業特性がある。アラタナでは，マーケティング，営業のベースとして，基本的なサービスについて，無料のトライアル期間を設ける，また，比較的リーズナブルな価格で提供し，さらに高度な機能や特別な機能については，別途料金を課金する仕組みを採っている。新規のサービスにトライアル期間を設けることで，そのサービスの利用者を潜在顧客として顕在化させることが可能である。これによって，マーケティングコストを抑えることができると共に，宮崎県という地方から，全国にマーケティングを行うことが可能となる。濵渦社長は，創業当初から，「IT を活用する EC 事業であれば，過疎化が進む宮崎県においても，他の地域の企業と対等に競争することができる（立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム 2013 講演より）」と考えていたという。

2　雇用拡大

地域における雇用拡大において，まず，アラタナの事業領域である EC の市場規模，成長ポテンシャルを挙げることができる。経済産業省編（2013）によると，2012 年の我が国 BtoC-EC の市場規模は，9 兆 5,130 億円，2011 年と比べて 12.5% 増と増加，また，広義の BtoB-EC の市場規模は，2012 年で，262 兆 540 億円に上る。EC は，規模の大きさと共に，増大しつつある成長ポテンシャルの高い市場であり，雇用余地の大きい事業領域と言える。さらに，アラタナの主力事業であるネットショップのデザイン，システム構築，運用は，事業自体が草創期であり，仕組みや基盤も自ら切り開く必要がある。また，自動化が難しく，細部に人の手を介す必要がある労働力集約的な事業領域であると，濵渦社長は，アラタナにおける雇用拡大の可能性を指摘する（立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム 2013 講演より）。

V　終わりに－まとめとインプリケーション－

本事例研究は，アラタナの事業，組織，地域密着事業，新規事業開発，及び，資本政策等を概観した上で,「宮崎に 1000 人の雇用をつくる」との経営理念に着目し, 地域発 EC ベンチャーの可能性について述べた。

アラタナは，成長の続く EC 領域において，濵渦社長自ら責任者となって，新事業開拓を取

り組み，事業基盤の拡大を主導している。また，首都圏における顧客基盤強化，EC 環境の変化に対応したソーシャルコマースへの取り組み，EC サイト事業への参入等，新規事業の参入に伴い，資本調達，提携を進めている。

雇用創出による地域貢献との経営理念については，創業者の宮崎への思い入れに加えて，ビジネスコストの低さ，労働者に提供できる生活の質等，地方を拠点とすることの優位性がある。また，新規サービスについてトライアル期間を設ける等，EC 事業特有のマーケティング，営業手法により，事業拠点の立地に制約が少ないこと等が，宮崎という地方に事業基盤を置くことを可能としている。さらに，EC 市場の規模，成長ポテンシャル，さらには，アラタナの主力事業であるネットショップのデザイン・システム構築，運用が，労働力集約的な事業であるという点も，アラタナの目指す雇用創出による地域貢献との経営理念を支持している。

ベンチャーの事業拠点，地域環境を巡っては，特定産業における地域的集積（Porter, 1990, Marshall, 1890），地域エコシステム，制度インフラの相互作用（西澤，2012，Kenny and Von Burg, 2000，清成，1996，Saxenian, 1994，Smilor, Gibson and Kozmetsky, 1989）等の重要性が指摘される[17)]。シリコンバレーに代表される企業環境，制度インフラが整った地域には，世界中から起業を志向する人材が集まる。濵渦社長自身，今後の目標として「アラタナとして，自身が 37 歳になる 2020 年までに宮崎県に 1000 人の雇用を創出する。40 歳までの 3 年間で後継者を育成し，40 歳で引退し，地元，宮崎県にベンチャーファンドを立ち上げたい」（立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム 2013 講演より）と述べ，故郷の宮崎におけるベンチャー制度インフラの充実を課題と認識していることが伺える。

アラタナの雇用創出による地域貢献との経営理念は，創業者の地域と共に発展しようとするこだわりをベースに，地方ならではのビジネス環境や EC 事業の特徴等，そのこだわりをサポー

17）Marshall（1890）は，特定産業の地域的集中による経済効果として，(1) 特殊技能労働者の市場の形成，(2) 補助産業の発生，(3) 産業に固有の技術の伝播等を指摘する。Porter（1990）は，国際的な地域間競争を分析するフレームワークとして，(1) 要素条件，(2) 需要条件，(3) 関連，支援産業，(4) 企業の戦略，構造及びライバル間競争の 4 つを挙げる。Smilor, Gibson and Kozmetsky (1989) は，米国テキサス州オースティンの事例をベースに，テクノポリスの輪 (Technopolis Wheel) という概念を提示し，テクノポリスの形成には，(1) 大学，(2) 大企業，(3) 新企業，(4) 連邦政府，(5) 州政府，(6) 地方自治体，(7) 支援グループの 7 つの要素が不可欠であると指摘する。Saxenian (1994) は，シリコンバレーとルート 128 との比較研究から，地域産業システムの分析フレームワークとして，(1) 地域の組織や文化，(2) 産業構造，(3) 企業の内部構造の 3 つの側面からなる概念を提示し，その相互作用の有用性を指摘する。清成（1996）は，急成長ベンチャー創出に繋がる地域支援環境として，(1) 企業家予備軍の教育・育成，(2) 創業の助成，(3) 専門的人材の形成，(4) リスクキャピタルの供給，(5) 株式の店頭公開を指摘し，その有機的な関連の重要性を指摘する。Kenny and Von Burg（2000）は，米国シリコンバレーの分析から，既存企業や大学，研究機関等からなる「第一の経済（Economy One)」，ベンチャーキャピタル，会計士事務所，法律事務所，投資銀行等からなる「第二の経済（Economy Two)」という概念を提示し，「新企業の創造と成長を可能にするように進化した制度的インフラ」としての「第二の経済」の有用性を論じる。西澤（2012）は，大学における先端的研究成果の商業化を担う新規創造企業の簇業・成長・集積に向け，国のマクロ政策と企業家のミクロ活動を繋ぐメゾ組織を地域エコシステムと規定し，その重要性を論じている。

トする諸条件によって支えられている。地方への立地という制度インフラ面の劣位性を超えようとする 1 つの試みと言えよう。

謝辞

本事例研究は，立命館大学産学協同アントレプレナー教育フォーラム 2013 における株式会社アラタナの濵渦伸次社長の講演をベースに作成したものである。また，本事例研究作成あたっては，資料の提供，及び，追加のインタービューにご協力頂いた。濵渦伸次社長はじめ，株式会社アラタナの関係者に対し，特にここに記して謝意を表する。

参考文献

Kenney Martin and Urs Von Burg (2000) Institutions and Economies: Creating Silicon Valley, in Kenney Martin ed. Understanding Silicon Valley: the Anatomy of an Entrepreneurial Region, Stanford, Calif.: Stanford University Press, pp.218-240

Krugman Paul (1991) Geography and Trade, Leuven University Press.

Marshall Alfred (1989) Principles of Economics, London: Macmillan.

Porter Michael E. (1990) The Competitive Vantage of Nations, London: Macmillan Macmillan.

Saxenian AnnaLee (1994) Regional Advantage:Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128, Boston, Mass.: Harvard University Press.

Smilor Raymond W., David V. Gibson and George Kozmetsky (1989) Creating the Technopolis: High-Technology Development in Austin, Texas, Journal of Business Venturing, Volume 4, Issue 1, pp.49-67

株式会社アラタナ編（2013A）「株式会社アラタナ人員構成」

株式会社アラタナ編（2013B）「株式会社アラタナ組織図」

株式会社アラタナ編（2013C）「株式会社アラタナの沿革」

株式会社アラタナ編（2013D）「プレスリリース：アラタナ，総額約 5.5 億円の資金調達を実施 NTT ドコモ・ベンチャーズ，リブセンス，ジャフコなどから」

清成忠男（1996）『ベンチャー・中小企業優位の時代－新産業を創出する企業家資本主義－』東洋経済新報社。

経済産業省編（2013）「平成 24 年度我が国情報経済社会における基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」

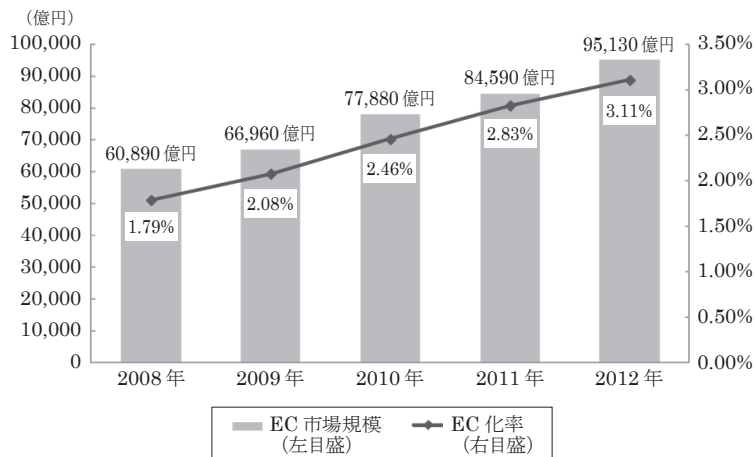
西澤昭夫（2012）「クラスター政策から地域エコシステム構築策へ」，西澤昭夫，忽那憲治，樋原伸彦，佐分利応貴，若林直樹，金井一頼（2012）『ハイテク産業を創る地域エコシステム』有斐閣，pp.39-62.

みやぎん経済研究所編（2011）「経営者に聞く：濆渦伸次氏－株式会社アラタナ代表取締役－」調査月報 9 月号，17-20.

図表 1　株式会社アラタナの概要

会 社 名	株式会社アラタナ（ARATANA inc.）
設 立 日	2007 年 5 月 1 日
従業員数	95 名（契約社員，アルバイトを含む。2013 年 9 月付け） 役　　員　5 名 正　社　員 80 名（内 2 名は執行役員） 契 約 社 員　5 名 アルバイト　5 名
資 本 金	資　本　金：282,735,000 円 資本準備金：252,735,000 円
役　　員	代表取締役 社長：濵渦 伸次 専務取締役 最高技術責任者：穂滿 一成 取締役 最高執行責任者：山本　稔 取締役 最高財務責任者：井上 宗寛（公認会計士） 取締役 最高情報セキュリティ責任者：松野 真一 執行役員 サポート本部 統括本部長：土屋　有 執行役員 営業本部 統括本部長：松清 健一
所 在 地	【宮崎本社】 〒 880-0811 宮崎県宮崎市錦町 1 番 10 号宮崎グリーンスフィア壱番館 5 階 【福岡支社：アラタナ福岡研究所】 〒 810-0001 福岡県福岡市中央区天神 1 丁目 13-26 福岡中央ビル 6F

出所：株式会社アラタナのホームページより再作成

図表 2　我が国 BtoC-EC 市場規模の推移

出所：経済産業省編（2013）
注：EC 化率は，EC 以外の電話，FAX，E メール，相対（対面）等も含めた全ての商取引金額（商取引市場規模）に対する EC 市場規模の割合（経済産業省，2013）

図表 3　株式会社アラタナの主要事業

出所：株式会社アラタナのホームページ（http://www.aratana.jp/）

図表 4　株式会社アラタナの沿革 I

2007 年 5 月	宮崎県宮崎市にて株式会社アラタナ設立（社長の自宅に兼オフィスとして設立）
2007 年 6 月	新オフィスが完成し，「宮崎市橘通東三丁目 3 番 12 号ポールスタービル 6 階」に移転
2007 年 7 月	宮崎市内のお客様向けに「CAGOLAB.」のプレ提供開始
2007 年 8 月	EC-CUBE をベースとしたネットショップ構築パッケージ「CAGOLAB.」を正式リリース。初期費用 0 円，月額 3 プラン（5800 円，9800 円，15800 円＋ロイヤリティ（いずれも税抜））。同時に撮影代行サービス（当時最安値 1 カット 315 円）をリリース
2007 年 12 月	資本金を 1,000 万円に増資
2008 年 1 月	運営代行，ネットショップ関連アプリケーション提供などの事業を開始
2008 年 2 月	㈲セルグッズ，㈲枝元商店，㈲川野海産，㈱アラタナの 4 社で，合同会社みやざき便.com を設立
2008 年 6 月	「CAGOLAB.」バージョン 2 をリリース
2008 年 10 月	EC-CUBE の学校開校（http://www.eccube-school.jp）
2008 年 10 月	東京ビッグサイトにて ITPro EXPO に初出展
2008 年 11 月	EC-CUBE インテグレートパートナー制度で，全国初となるプラチナパートナーに認定
2009 年 7 月	「CAGOLAB.」バージョン 3 をリリース
2010 年 2 月	資本金 2,000 万円の増資（増資後の資本金 3,000 万円）
2010 年 7 月	チャレンジ九州・中小企業がんばれファンドを引受先とした 3,150 万円の第三者割当増資（資本金 4,575 万円，資本準備金 1,575 万円）
2010 年 10 月	東京事務所開設
2010 年 12 月	国内で初のリリースとなる Facebook 等ソーシャルネットワーク上でネットショップを開設できるアプリケーションソフト「SocilaGateWay」サービス提供開始
2011 年 1 月	「SocialGateWay」アプリ，フリー版とプロ版サービス提供開始
2011 年 3 月	Social Ad & Commerce Technology Fund，みやざき太陽チャレンジファンド，GMO ペイメントゲートウェイを引受先とした総額 6,195 万円の第三者割当増資（資本金 7,672 万 5 千円，資本準備金 4,672 万 5 千円の計 1 億 2,345 万円）
2011 年 6 月	「SketchPage」ベータ版サービス提供開始
2011 年 10 月	新オフィス完成。「宮崎市錦町 1-10 宮崎グリーンスフィア壱番館 5F」へ本社移転。
2011 年 12 月	福岡事務所，アラタナ研究所を開設
2012 年 3 月	ジャフコを引受先とする 1 億円の第三者割当増資（資本金 1 億 2,677 万 5 千円，資本準備金 9,677 万 5 千円）
2012 年 4 月	「SketchPage」の楽天及び Yahoo など主要 EC モール向けパッケージ提供開始
2012 年 6 月	Facebook マーケティング支援プラットフォーム「Zeeble」サービス提供開始
2012 年 12 月	東京事務所閉鎖
2013 年 4 月	「SketchPage」利用顧客 1000 店舗突破
2013 年 7 月	CAGOLAB.，バージョン 4 をリリース
2013 年 8 月	資本金を 2 億 1,777 万 5 千円に増資（資本準備金 1 億 8,777 万 5 千円）
2013 年 9 月	NTT ドコモ・ベンチャーズ，リブセンス，ジャフコ等を引受先とした総額 5 億円 4992 万円の第三者割当増資（資本金 2 億 8,273 万 5 千円，資本準備金 2 億 5,273 万 5 千円）
2013 年 9 月	「SketchPage」利用顧客 2000 店舗突破
2013 年 10 月	地元活性化に向けた取組み草野球イベント企画開催サービス「すごい草野球」提供開始
2013 年 10 月	株式会社ハニカムをグループ化，メディア× e コマース事業を開始

出所：株式会社アラタナ編（2013C）より再作成